“增益”还是“损耗”？挑战性工作要求对工作-家庭增益的“双刃剑”影响[1]

徐姗[1] 张昱城[2] 张冰然[1] 施俊琦[3] 袁梦莎[4] 任迎伟[1]

([1]西南财经大学工商管理学院,成都 611130) ([2]河北工业大学经济与管理学院,天津 300401)

([3]浙江大学管理学院， 杭州 310058) ([4]成都体育学院经济管理学院,成都 610041)

摘要 基于资源保存理论和不确定管理理论，采用日记研究法收集 81 个样本 10 个工作日的数据，从静态和动态两个视角，通过明晰挑战性工作要求的不同属性(每日水平、平均水平、日间变动、波动变化)，全面检验了挑战性工作要求对工作-家庭增益的影响。研究结果表明：(1)在静态模型中，挑战性工作要求通过工作专注度(增益路径)和放松(损耗路径)作用于工作-家庭增益，且在个体间的平均水平模型中，放松的中介作用更为显著；(2)在动态模型中，挑战性工作要求的日间变动和波动变化，均通过减少员工工作专注度和放松，进而降低工作-家庭增益。最后，本研究讨论了管理者应重视挑战性工作要求的**双刃剑作用**等实践启示。

关键词 挑战性工作要求，工作-家庭增益，日间变动方向性，波动变化，日记研究法

1 问题提出

当今社会，工作要求已经成为影响员工工作和家庭的重要因素，受到了普遍的关注(Cavanaugh et al., 2000)。根据挑战性-阻碍性工作压力模型框架(challenge-hindrance stressor framework)，工作要求分为挑战性工作要求(challenge demand)与阻碍性工作要求(hindrance demand)(LePine et al., 2005)。挑战性要求能够帮助员工获得新知识、促进个人成长；而阻碍性要求是员工难以克服的工作要求，不会给个体带来任何收益和回报(Rodell & Judge, 2009)。以往文献指出，阻碍性要求负向影响员工的工作-家庭关系(Culbertson et al., 2009)，而挑战性要求可以提高满意度(Webster et al., 2010)，增强工作动机(Gardner, 2012)，增加创新行为(孙健敏等, 2018)等。

以往研究对阻碍性要求的消极作用已达成共识，但相比阻碍性要求，挑战性要求带来的影响更为复杂(LePine et al., 2005)。根据 Halbesleben 等(2014)对资源保存理论(Conservation of

[1] 收稿日期：2021-02-18
*本文受到国家自然科学基金 (72002174, 71972065)、教育部人文社科项目(18XJC630006)、河北省高校百名优秀创新人才支持计划(SLRC2019002)资助。
通讯作者：张冰然, E-mail: esther_br_zhang@163.com; 张昱城, E-mail: yucheng.eason.zhang@gmail.com.

Resources Theory, COR)中“资源”一词的重新定义——“个体感知的可以帮助其实现目标的任何事物”，包括职业发展机会、自我效能感、工作自主性等。挑战性要求因其有“挑战性”，能带给个体成长和发展机会；然而，其从本质上仍属于一种任务工作要求，需要员工调动个人资源来完成工作任务。因此，本研究预期挑战性要求对工作-家庭关系的影响，并不像阻碍性要求那样简单和直接，可能存在“双刃剑”效应。

进一步地，仅从单路径视角，探究挑战性要求对工作-家庭增益的作用机理是不全面的。我们预期挑战性要求对工作-家庭增益的“双刃剑”影响，是通过“增益路径”和“损耗路径”实现的。即一方面挑战性要求具备的挑战性可以促使员工更多地投入到工作当中，实现“增益路径”，进而增加工作-家庭增益；另一方面，挑战性要求作为一种工作压力也会消耗个体的资源，让员工难以放松，工作领域资源消耗的经历不利于员工提高家庭领域的生活质量，降低其工作-家庭增益(康勇军, 彭坚, 2019)。与此同时，“增益”和“损耗”两种中介路径仅仅在孤立的情况下被单独检验，并不能清楚地阐释两种机制联合运作后的效果。因此，基于 COR 理论，有必要深入探究“增益”和“损耗”两种路径，哪一种路径的影响效力更为显著。

此外，Halbesleben 等(2014)进一步阐释 COR 理论新发展时指出，相比于研究不同个体之间的资源差异，研究者有必要从 ***“情景视角(episodic approach)”*** 研究个体内的资源变化对其自身的影响。即还应考虑在实际工作中经常会出现两种情况：一是不同员工的挑战性要求水平存在差异，二是同一员工在不同工作日，挑战性要求也存在差异。因此，有必要建构个体间的平均水平模型和个体内的每日水平模型，探究挑战性要求对工作-家庭增益的双路径影响。

在上述平均水平模型和每日水平模型中，都是从“静态”的角度检验挑战性要求在个体内以及个体间的“不同水平”对工作-家庭增益的影响。然而，Halbesleben 等(2014)认为 COR 理论应是一个动态过程，研究者还应探讨资源的波动性(fluctuation)给个体带来的影响。因此，以动态视角检验挑战性要求对工作-家庭增益的影响，更有助于及时捕捉两者关系的动态变化过程。具体来讲，在个体内层面，通过检验挑战性要求的“动态变化”过程(即连续两日挑战性要求的 ***日间变化方向性(daily shifts directionality)***)对员工的影响，有利于清晰地理解挑战性要求的**隔日变化**对工作-家庭增益的影响。更重要的是，在个体间层面，相比于一段时间内波动变化不大的挑战性要求，员工需要更多的心理资源来应对波动起伏较大的挑战性要求。即挑战性要求在一段时间内的 ***“波动变化(variability)”*** 对个体长期(chronic)工作-家庭

增益的影响也会更为消极。基于此，研究者有必要从“动态”视角全面地、深入地探究挑战性要求对工作-家庭增益的影响。

基于以上论述，本研究旨在从**静态**与**动态**相结合的视角揭示挑战性要求与工作-家庭增益关系的内在机理。在**静态模型**中，分析挑战性要求通过不同路径对工作-家庭增益的“双刃剑”影响，以及中介机制差异。在**动态模型**中，检验挑战性要求在时间变化维度，即挑战性要求**日间变动的方向性与波动变化**对工作-家庭增益的影响。总体来说，本研究力图在个体内与个体间两个层次，建立静态模型(每日水平模型、平均水平模型)和动态模型(日间变动模型、波动变化模型)，从多视角、多层次、多方位考虑挑战性要求对工作-家庭增益的影响。以深化研究者及管理者对挑战性要求在工作和家庭领域研究中的理解。

1.1 静态模型

1.1.1 增益路径：基于“资源获得”视角下工作专注度的中介作用

个体内每日水平模型。工作专注度作为工作投入的一个核心维度，是员工在应对工作时出现的一种积极的内在动机反应(positive motivational reaction, Bakker, 2009; Xanthopoulou et al., 2009)，Kühnel 等(2012)认为工作投入具有“瞬时性”的特点，存在个体内每天的变化。根据 COR 理论，人们倾向于投入更多资源以保护现有的资源(Hobfoll, 1989)，挑战性要求可以视为一种帮助员工获得知识、技能、自信等的工作资源，员工愿意投入更多的工作专注度来完成工作挑战，进而获得更多的资源。具体而言，员工某一天挑战性要求的水平越高，代表当天的工作任务越有挑战性，使工作本身的意义和内容在这一天对员工有较高的吸引力，激发员工积极行为反应，使其全身心地投入到当天的工作中，激励员工高效率地完成任务(Butler et al., 2005)，而当日高效率地完成工作可以增加员工在工作中的知识和技能，同时提高员工自我效能感和自尊等积极心理状态，帮助其更好地处理家庭事务(Greenhaus & Powell, 2006)，促进工作向家庭的增益。

H1a：每日工作专注度在每日挑战性要求与每日工作-家庭增益的关系中起中介作用。

个体间的平均水平模型。随着时间的推移，挑战性要求在个体内层面对工作-家庭增益的正向影响可以扩展到长期水平，进而影响长期工作-家庭增益(孙健敏等, 2018)。具体来讲，个体间层面挑战性要求(chronic challenge demand)的平均水平代表员工在一段时间内对挑战性要求的感知。根据 COR 理论的“资源获得螺旋”推论，“最初的资源获得有益于资源地进一步获得，但这种资源获得螺旋的发展相对缓慢，需要一个过程”(Halbesleben & Wheeler, 2015)。因此，挑战性要求的积极影响在长期范围内地积累可以提高员工对工作意义的感知，

同时工作本身带来的“挑战性”在长期时间范围内可以提高员工的成就感、对工作“整体”的控制感，让员工更加专注在工作中。不仅如此，挑战性要求在长期范围内给员工带来成长和发展，可以提高其整体处理问题的能力，习得的技能能够直接帮助员工解决家庭问题，提高工作-家庭增益(Van den Broeck et al., 2010; Wayne et al., 2007)。

H1b: 长期工作专注度在挑战性要求的平均水平与长期工作-家庭增益的关系中起中介作用。

1.1.2 损耗路径：基于“资源损失”视角下放松的中介作用

个体内每日水平模型。个体感受到的工作要求，会消耗其所拥有的资源(如时间和精力)，从而阻碍个体在家庭领域的付出和表现。根据 COR 理论，当资源受到威胁时，个体总是会维持并保护现有的资源来防止资源损失(Hobfoll, 1989)。Kühnel 等(2012)认为资源的正向影响也依赖于员工是否能够参与到有助于资源恢复(recovery)的活动中。放松，作为资源恢复的一种重要表现形式，是员工在应对工作要求时的恢复反应过程(Bennett et al., 2016)，如果资源得不到恢复会大大影响资源的正向影响。具体地，员工在应对挑战性要求时需要付出情感资源以及认知资源(LePine et al., 2005)，在一天之内，挑战性要求水平越高，意味着所需要占用个体当日的时间和精力越多，越容易造成员工当日的疲惫和资源耗竭(Song et al., 2011)，使其在当日难以进入放松状态，即每日挑战性要求减少员工的每日放松。由于个体处于资源损失的状态下，没有足够的资源可以提高当日个体在家庭领域内的角色表现，进而降低其工作-家庭增益。

H2a：每日放松在每日挑战性要求与每日工作-家庭增益的关系中起中介作用。

个体间的平均水平模型。从长期来看，在一段时间内挑战性要求保持在高平均水平状态下，员工积极努力工作以克服挑战性要求的同时，不断消耗个体的时间和精力，进而不断减少员工的长期放松(Sonnentag & Fritz, 2007)。长此以往，在工作领域的低放松状态，使员工神经高度紧绷，造成员工疲惫(Bennett et al., 2018)，导致其已损失的精力等资源无法得到及时补充(Hobfoll, 2011)，这种负向影响也会传导到长期工作-家庭增益。

H2b: 长期放松在挑战性要求的平均水平与长期工作-家庭增益的关系中起中介作用。

1.1.3 中介路径比较

基于以上论述，本研究认为挑战性要求的积极影响和消极影响会通过“增益路径”和“损耗路径”对工作-家庭增益产生“双刃剑”的影响。以工作专注度为中介的增益路径是资源获得(resource gain)的过程，而以放松为中介的损耗路径是资源损耗(resource depletion)的过程。然而，两条中介路径在每日水平模型和平均水平模型中的作用强度有所区别，本研究认

为在个体内的每日水平模型中每日工作专注度的中介作用强于每日放松的中介作用，而在个体间平均水平模型中，长期放松的中介作用强于长期工作专注度的中介作用。

个体内的每日水平模型。根据 Lepine 等(2005)的研究，与动机相关的反应是人们对于工作要求的初始评估(Perrewé & Zellars, 1999)，每日工作专注度的提高是对每日挑战性要求的瞬时性的动机性应激反应，更为直接地影响每日工作-家庭增益。根据 COR 理论，人们倾向于投入更多资源以保护现有的资源(Hobfoll, 1989)。因此，在每日水平模型中，当面临当日的挑战性要求时，员工倾向于投入更多的时间和精力，以完成工作要求的挑战，即挑战性要求因其“挑战性”带来的积极影响要强于其作为工作要求带来的消极影响。因此，综合考虑两种作用路径，在探讨每日挑战性要求对每日工作-家庭增益的影响时，积极影响更容易占主导。

H3a：每日工作专注度在每日挑战性要求与每日工作-家庭增益之间的间接效应，强于每日放松的间接效应。

个体间的平均水平模型。基于 COR 理论的重要推论——资源获得螺旋的发展相对比较缓慢，即相较于资源损失，资源获得在力量和速度上均更弱一些(Halbesleben & Wheeler, 2015)。因此，在长期范围内，挑战性要求带来的损失螺旋影响要强于其由挑战性带来获得螺旋的影响。即挑战性要求固然能够在短时间内激发员工的动机性反应，使其投入到工作当中，但在应对挑战性要求时仍需要消耗资源，且这种资源损耗会随着时间不断累积，强于资源获得的过程(Halbesleben et al., 2014)。从长期来看，挑战性要求的积极影响难以抵消长时间的资源损耗，从而降低长期工作-家庭增益。

H3b: 长期放松在挑战性要求的平均水平与长期工作-家庭增益之间的中介作用，强于长期工作专注度的中介作用。

本研究静态模型如图 1 所示：

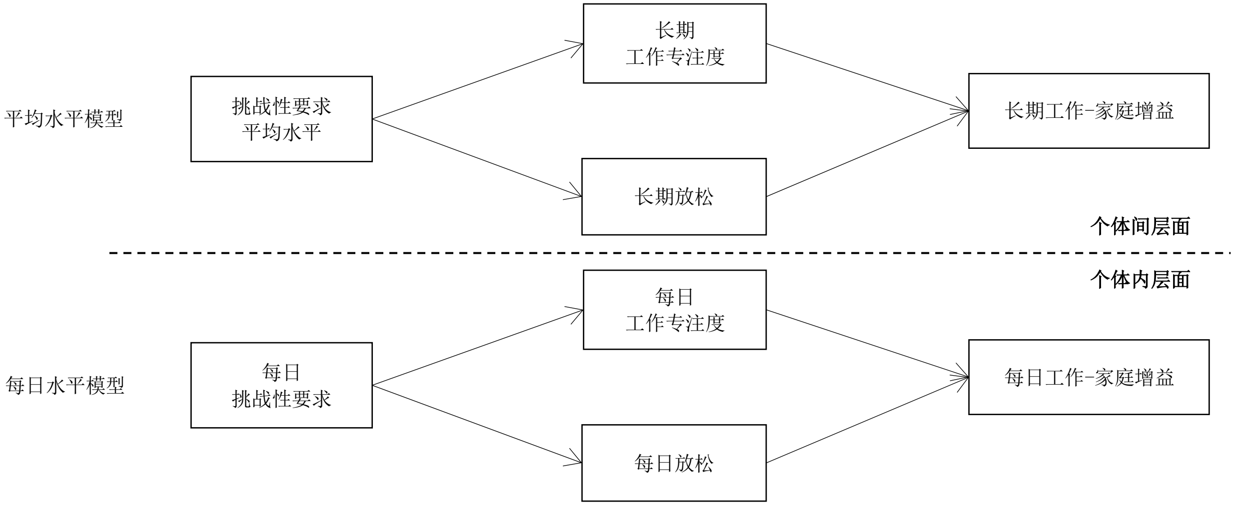


图 1　静态研究模型图

1. 2 动态模型

在静态模型中，我们用 COR 理论解释挑战性要求对工作-家庭增益的“双刃剑”影响，然而资源获得和资源损失都是资源的变化(Airila et al., 2014; Shipp & Cole, 2015)。Bordia 等(2004)及 Sun 等(2021)强调，与工作角色相关因素的变化能够让员工感受到不确定性。van den Bos (2001)基于不确定管理理论指出，不确定的事物会影响员工的心理、态度和行为。在本研究中，我们认为挑战性要求是一种工作资源，其变化会让员工感受到资源获得或资源损失的不确定性，进而影响员工的动机性反应和恢复性反应，以及工作-家庭增益。

1. 2. 1 个体内的日间变动模型

员工对挑战性要求的判断来自于每天在工作领域中的具体工作任务和程序，由于每天可能会存在相对偶然出现的临时任务或新的工作程序，因而存在某一天挑战性要求较高，而另一天挑战性要求较低的情况(Prem et al., 2017)。然而，现有文献缺少对个体内层面变动情况的关注(Wang et al., 2019)，**本研究通过挑战性要求的日间变化，试图回答第 t 天对第 t-1 天挑战性要求的变化方向(日间变化方向性, daily shifts directionality)对第 t 天工作-家庭增益是否存在影响。**挑战性要求的日间变化存在两种变化方向——日间下降变化和日间上升变化，即相较于前一日，后一日的挑战性要求出现减少或增加的趋势。当挑战性要求的**日间变化(相对值)**下降时，具有挑战性的工作逐渐减少，一方面使得员工更容易专注于当前工作中，另一方面相较于前一日挑战性要求较高的状态，员工的时间、精力得以保留，精神疲惫感下降，更容易进入放松状态，帮助员工在家庭领域处理家庭事务，增强工作对家庭的增益(李爱梅等, 2015)。与此相反，当挑战性要求出现**日间变化(相对值)上升时，**这种**隔日变化**会给

员工带来不确定性的心理体验，其作为工作要求对员工的影响就会越明显，需要员工付出更多的资源应对，工作专注度下降，不利于员工放松，进而造成资源耗竭，无法提升当日在家庭领域的角色表现。据此提出以下研究问题：

研究问题 1a：在个体内层面，挑战性要求日间变化的**方向性**与员工每日工作专注度、每日放松负相关，即当挑战性要求的日间变化上升时，员工每日工作专注度以及放松会随之下降，反之亦然。

研究问题 1b：在个体内层面，每日工作专注度在挑战性要求日间变化的**方向性**与每日工作-家庭增益之间起中介作用。

研究问题 1c：在个体内层面，每日放松在挑战性要求日间变化的**方向性**与每日工作-家庭增益之间起中介作用。

1.2.2 个体间波动变化模型

本研究认为探究挑战性要求的总体波动水平对员工的影响具有重要的理论与实践意义。一段时间内，尽管总体水平(mean)相当，但挑战性要求的变化幅度(variance)会存在差异，相比于变化幅度不大的挑战性要求，员工需要花费更多的资源去应对变化幅度较大的挑战性要求。本研究将挑战性要求的波动变化(variability)定义为在一段时间内，挑战性要求的变化波动情况。

当挑战性要求的变动随着时间的推移而不一致时，这种不可预测性会阻碍个体对挑战性要求形成一个稳定的理解，造成心理紧张(Wang et al., 2019)。例如 Matta 等(2017)认为，与始终保持不变的人际公平相比，人际公平的变化波动(variability)对员工造成更大的生理压力和情绪困扰。因此，随着时间的推移，这种心理压力会增加员工对工作要求的认知，使其无法专注于当前工作，也无法放松，不能提高个人在家庭领域的角色表现，进而阻碍工作向家庭的增益。因此，我们提出：

研究问题 2a：在个体间层面，挑战性要求的波动变化负向影响长期工作专注度及放松。

研究问题 2b：在个体间层面，员工长期工作专注度在挑战性要求的波动变化与长期工作-家庭增益之间起中介作用。

研究问题 2c：在个体间层面，员工长期放松在挑战性要求的波动变化与长期工作-家庭增益之间起中介作用。

本研究动态模型如图 2 所示：

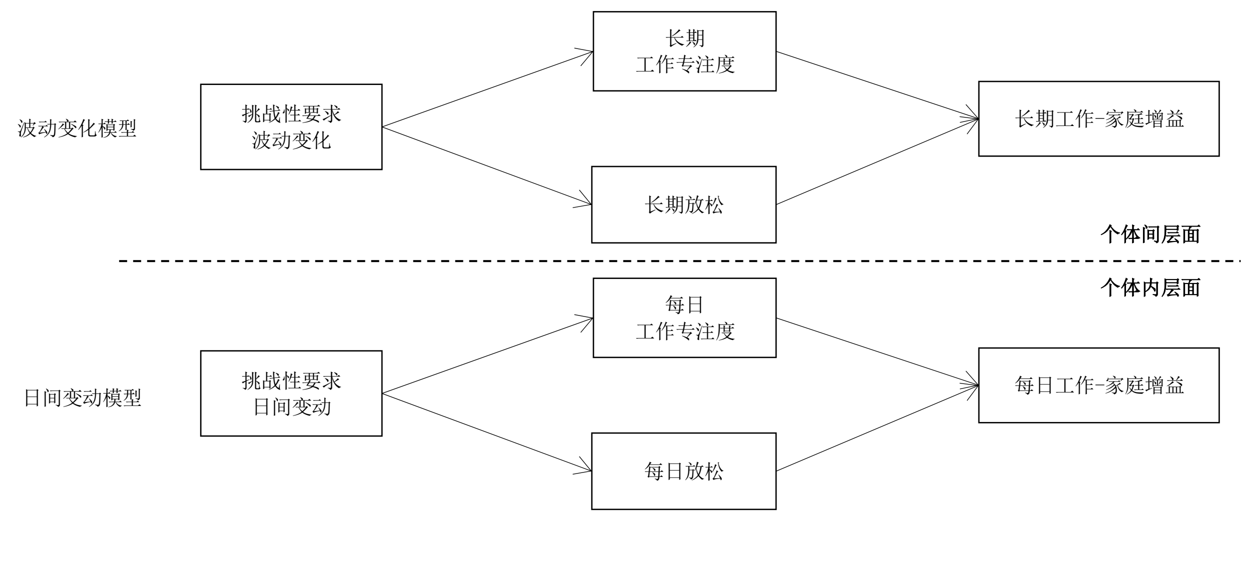


图 2　动态研究模型图

2 研究方法

2.1 研究样本与数据收集程序

本研究采用日记研究法捕捉个体每日的挑战性要求、工作专注度、放松和工作-家庭增益在一段时间内的动态变化，通过网络社交媒体发布调查问卷，鼓励感兴趣的员工参与并共享问卷信息。所有被试均是每周平均工作 40 小时的全职员工，样本职业涉及高校教师、金融、制造和电子网络等行业。为保证研究的顺利进行，本研究为所有参与者提供价值 100 元左右的礼品作为完成调查的回馈。

数据收集共分为两个阶段，第一阶段收集个体间层面控制变量，在第 1 周的周日，研究人员采集人口统计学数据。第二阶段是对日志数据的收集，分别在第 2 周和第 3 周的工作日期间进行，研究人员在工作日的下午 16 点至晚上 22 点收集每日数据，确保被试有充分的工作和家庭生活体验来回答研究问题。本研究共发放问卷 105 份，回收有效问卷 99 份，回收率为 94.29%。

本研究从 4 个模型中检验个体间和个体内挑战性要求与工作-家庭增益之间的关系，最多得到每个被试 8 日挑战性要求的日间变动数据作为有效样本点。在删除未满足连续回答问卷 2 天以上、超过 5 个问题选择同一个答案的样本以后，最终包含 81 个个体间样本和 645 个个体内有效数据点。其中，男性占 40.80%，平均年龄为 32.92 岁，平均工作年限为 6.98 年，已婚占样本的 76.60%，本科及以上学历占样本的 86.70%，有孩子的被试占样本的 52.10%。

2.2 测量工具

所有量表均采用 Likert 5 点量表计分方式，其中“1”表示“非常不同意”，“5”表示“非常同意”。

每日挑战性要求。本研究采用 Rodell 和 Judge(2009)的缩减版 4 题项量表，其中一个测量题项为“今天，我需要具备一些高水平的技能才能胜任工作”。Cronbach’s α 的值为 0.84。

挑战性要求的日间变动。根据 Wang 等(2019)的研究，本研究将挑战性要求的日间变动定义为第 t 天相对于第 t-1 天的变化值，即通过第 t 天对第 t-1 天的挑战性要求做回归得到的残差作为日间变动值。

挑战性要求的平均水平。采用 Wang 等(2013)的研究，本研究将连续 10 个工作日挑战性要求的均值作为其平均水平的观测值。

挑战性要求的波动水平。参照 Matta 等(2017)和 Wang 等(2019)的研究，本研究将连续 10 个工作日的挑战性要求的标准差作为其波动水平的观测值。

每日工作专注度。本研究采用 Rothbard(2001)使用的 5 题项量表。其中一个测量题项为“今天，我工作时没有什么能使我分心”。Cronbach’s α 的值为 0.72。

每日放松。本研究采用 Sonnentag 和 Fritz(2007)使用的恢复体验量表中关于放松的 4 题项量表。其中一个测量题项为“今天，在工作之余，我会花一些时间来放松自己”。Cronbach’s α 的值为 0.90。

每日工作-家庭增益。本研究采用 Wayne 等(2004)使用的 4 题项量表来测量。其中一个题项为“今天，我在工作上做的事情有助于我处理家庭生活中的个人问题和实际问题”。Cronbach’s α 的值为 0.89。

控制变量。已有研究认为，工作-家庭增益会受到性别、婚姻状况、配偶工作情况的影响(Lapierre et al., 2018)，因此在本研究中，将这些变量作为控制变量纳入到模型中。

2.3 统计分析方法

考虑到多层次嵌套的数据结构(每个被试中嵌套了 10 日的数据点)，首先，本研究采用 Mplus 7.0 进行验证性因子分析；其次，运用 SPSS 24.0 对数据进行描述性统计分析；最后，用 Mplus 7.0 进行多水平路径分析。对于中介效应，使用 R 软件，通过蒙特卡洛方法，基于 95%偏差校正的置信区间检验中介效应的显著性(Selig et al., 2012)。

3 实证分析

3.1 验证性因子分析

遵循 Sonnentag 等(2012)验证性因子分析方法，与任意一个三因子模型相比，四因子模型的拟合效度较好(χ^2=285.23，df=96，χ^2/df=2.97，CFI=0.94，TLI=0.93，RMSEA=0.05，SRMR=0.06)，明显优于其他模型。验证性因子分析模型的拟合指数如表 1 所示。

表 1　验证性因子分析结果

模型	χ^2	df	χ^2/df	$\Delta\chi^2$	Δdf	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
四因子模型：挑战性要求、工作专注度、放松、工作-家庭增益	285.23	96	2.97	–	–	0.94	0.93	0.05	0.06
三因子模型：挑战性要求、工作专注度+放松、工作-家庭增益	801.87	101	7.94	516.64	5	0.79	0.75	0.09	0.12
二因子模型：挑战性要求+工作专注度+放松、工作-家庭增益	1963.89	103	19.07	1162.02	2	0.43	0.34	0.15	0.19
单因子模型：挑战性要求+工作专注度+放松+工作-家庭增益	3673.04	104	35.32	1709.15	1	0.00	-0.26	0.21	0.23

注：N(个体间层面)= 81, N(个体内层面)=645.

3.2 描述性统计分析

各变量间的描述性统计及相关系数矩阵如表 2 和表 3 所示。

在检验假设之前，本研究检验了挑战性要求、工作专注度、放松与工作-家庭增益在个体内层次和个体间层次的变异。如表 4 所示，挑战性要求、工作专注度、放松和工作-家庭增益在个体间存在显著的变异性。

表 2　个体内水平中各变量的描述性统计及相关系数矩阵

变量	*M*	*SD*	相关系数						
			1	2	3	4	5	6	7
1. 每日挑战性要求	3.26	0.81	1						
2. 每日阻碍性要求	2.73	0.73	0.46**	1					
3. 挑战性要求日间变动	0.23	0.53	0.62**	0.20**	1				
4. 阻碍性要求日间变动	−0.11	0.52	0.15**	0.58**	0.16**	1			
5. 每日工作专注度	3.09	0.68	0.32**	0.19**	0.07	−0.02	1		
6. 每日放松	3.50	0.76	−0.24**	−0.24**	−0.22**	−0.23**	−0.06	1	
7. 每日工作-家庭增益	3.35	0.81	0.08*	−0.19**	−0.12**	−0.15**	0.10**	0.37**	1

注：*N*(个体间层面)= 81, *N*(个体内层面)=645. **p*<0.05. ***p*<0.01.

表 3　个体间水平中各变量的描述性统计及相关系数矩阵

变量	*M*	*SD*	相关系数									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 性别	1.59	0.49	1									
2. 婚姻状况	1.79	0.46	0.07	1								
3. 配偶工作情况	1.94	0.67	−0.07	0.43**	1							
4. 挑战性要求平均水平	3.28	0.58	−0.07	−0.24**	−0.05	1						
5. 阻碍性要求平均水平	2.73	0.52	0.05	−0.27**	−0.11**	0.52**	1					
6. 挑战性要求波动水平	0.53	0.24	−0.02	−0.07	−0.08*	−0.27**	−0.17**	1				
7. 阻碍性要求波动水平	0.49	0.23	0.02	−0.13**	−0.25**	0.04	0.12**	0.56**	1			
8. 长期工作专注度	3.10	0.41	−0.07	−0.16**	0.08*	0.41**	0.29**	−0.29**	−0.11**	1		
9. 长期放松	3.49	0.51	−0.19**	−0.00	0.04	−0.12**	−0.15**	−0.20**	−0.15**	0.02	1	
10. 长期工作-家庭增益	3.35	0.61	−0.09*	0.11**	0.25**	0.18**	−0.19**	−0.37**	−0.22**	0.16**	0.49**	1

注：*N*(个体间层面)= 81, *N*(个体内层面)=645. **p*<0.05. ***p*<0.01.

.

表 4　每日变量的个体间差异百分比

变量	个体内变异量	个体间变异量	个体间占总变异量方差的百分比 (%)
挑战性要求	0.33***	0.33**	50.00%
工作专注度	0.32***	0.14***	30.43%
放松	0.35***	0.23***	39.66%
工作-家庭增益	0.31***	0.35***	53.03%

注：*N*(个体间层面)=81, *N*(个体内层面)=645. 个体间差异百分比=个体间变异量/ (个体内变异量+个体间变异量) * 100%. $^*p<0.05$. $^{**}p<0.01$. $^{***}p<0.001$.

3.3 假设检验

本研究采用多层次路径分析模型来检验个体内及个体间效应(Preacher et al., 2010)，表 5 为本研究模型的路径回归系数表，表 6 和表 7 为研究模型的间接效应分析表[2]，图 3 和图 4 为模型路径系数图。

静态模型。(1)增益路径。假设 1a 提出个体内每日工作专注度在每日挑战性要求与每日工作-家庭增益的关系中起中介作用。结果如表 5 和图 3 显示，每日挑战性要求与员工每日工作专注度正相关($\gamma=0.38$，$p<0.001$)，每日工作专注度与员工每日工作-家庭增益正相关($\gamma=0.15$，$p=0.012$)。据表 6 结果所示，每日工作专注度的间接效应值为 0.06，95%的蒙特卡洛置信区间(CI[0.005, 0.110])不包含零，因此，H1a 得到验证。假设 1b 指出，长期工作专注度在挑战性要求的平均水平与长期工作-家庭增益的关系中起中介作用。从表 5 和图 3 中可以看出，挑战性要求的平均水平与长期工作专注度正相关($\gamma=0.25$，$p=0.003$)，长期工作专注度对长期工作-家庭增益没有显著相关关系($\gamma=0.02$，$p=0.914$)。基于表 6 的结果，长期工作专注度的间接效应值为 0.01，95%的蒙特卡洛置信区间为(CI[−0.019, 0.031])包含零。因此，H1b 未得到验证。

(2)损耗路径。假设 2a 提出每日放松在每日挑战性要求与每日工作-家庭增益的关系中起中介作用。根据表 5 和图 3，每日挑战性要求与员工每日放松负相关($\gamma=-0.15$，$p=0.041$)，每日放松与每日工作-家庭增益正相关($\gamma=0.42$，$p<0.001$)。每日放松的间接效应值为−0.05，95%的蒙特卡洛置信区间(CI[−0.100, −0.007])不包含零，因此，H2a 得到验证。假设 2b 提出长期放松的中介作用，挑战性要求的平均水平负向影响长期放松($\gamma=-0.16$，$p=0.037$)，长期

[2]考虑到工作要求分为挑战性工作要求与阻碍性工作要求，虽然本研究主要探究挑战性工作要求对工作-家庭增益的影响，但阻碍性工作要求可能也会在这一过程中发挥作用。因此，在数据分析时，本研究将个体内每日阻碍性工作要求和个体间阻碍性工作要求的长期水平作为控制变量进行路径分析。根据 Becker 等(2016)对控制变量使用的建议，由于加入控制变量与否基本不改变本研究主要结论，因此表 5、6、7 和图 3、4 中的数据均为模型不加入控制变量的结果。

放松正向影响长期工作-家庭增益(γ=0.56，p<0.001)。如表 6 所示，间接作用值为−0.09，95%的蒙特卡洛置信区间(CI[−0.121, −0.061])不包含零，假设 H2b 得到支持。

(3)中介比较。H3a 提出在每日水平模型中，每日工作专注度的中介作用强于每日放松的中介作用。依据表 6，每日工作专注度的间接作用效应值为 0.06，每日放松的间接作用效应值为−0.05，两个中介作用没有显著差异(γ=0.01)，95%的蒙特卡洛置信区间(CI[−0.079, 0.066])包含零，假设 3a 未得到验证。假设 3b 提出在平均水平模型中，长期放松的中介作用要强于长期工作专注度的中介作用。表 6 显示，“增益路径”和“损耗路径”具有显著差异(γ=0.09)，95%的蒙特卡洛置信区间(CI[0.045, 0.125])不包含零。再者，结合 H1b 不显著，H2b 显著的结果，H3b 得到了验证。

动态模型。(1)个体内层面的日间变动模型。研究问题 1a 提出，挑战性要求的日间变动方向性与每日工作专注度和每日放松负相关，如表 5 和图 4 所示，挑战性要求的日间变动方向与每日工作专注度（γ=−0.27，p<0.001)和每日放松(γ=−0.17，p=0.019)负相关。因此，研究问题 1a 得到支持。研究问题 1b 和 1c 提出，每日工作专注度和每日放松在挑战性要求日间变化的方向性与工作-家庭增益之间起中介作用。据表 5，每日工作专注度与每日工作-家庭增益正相关(γ= 0.15，p=0.012)，每日放松与每日工作-家庭增益正相关(γ= 0.42，p<0.001)。据表 7，二者之间的中介作用分别为 0.03 和−0.07，95%的蒙特卡洛置信区间分别为[−0.010, 0.077]和[−0.129, −0.012]，因此研究问题 1b 未得到支持，研究问题 1c 得到了支持。

(2)个体间层面的波动变化模型。研究问题 2a 提出，挑战性要求的波动变化与长期工作专注度和长期放松负相关，如表 5 和图 4 所示，挑战性要求的波动变化均与长期工作专注度(γ=−0.35，p=0.045)和长期放松(γ=−0.54，p=0.022)呈负相关关系。因此，研究问题 2a 得到支持。研究问题 2b 与研究问题 2c 表示长期工作专注度和长期放松在挑战性要求的波动变化与长期工作-家庭增益之间起中介作用。据表 5，长期工作专注度对长期工作-家庭增益没有相关关系(γ=0.02，p=0.914)，而长期放松与长期工作-家庭增益显著正相关(γ=0.56，p<0.001)。据表 7 结果，二者的间接效应值分别为−0.01 和−0.29，95%的蒙特卡洛置信区间分别为[−0.042, 0.026]和[−0.396, −0.200]。因此，研究问题 2b 未得到支持，而研究问题 2c 得到了验证。

表 5　挑战性要求与工作-家庭增益的多层次路径分析结果

预测变量	工作专注度 γ(*SE*)	放松 γ(*SE*)	工作-家庭增益 γ(*SE*)
个体间层面变量			
挑战性要求的平均水平	0.25**(0.08)	−0.16*(0.07)	0.18(0.12)
挑战性要求的波动水平	−0.35*(0.18)	−0.54*(0.24)	−0.60*(0.28)
长期工作专注度			0.02(0.14)
长期放松			0.56***(0.09)
个体内层面变量			
每日挑战性要求	0.38***(0.07)	−0.15*(0.08)	0.30**(0.11)
挑战性要求的日间变动	−0.27***(0.07)	−0.17*(0.07)	−0.34**(0.10)
每日工作专注度			0.15*(0.06)
每日放松			0.42***(0.05)
pseudo-R^2	13.61%	26.22%	14.30%

注：*N*(个体间层面)=81, *N*(个体内层面)=645. 表中回归结果为非标准化系数. *p<0.05. **p<0.01.***p<0.001.

表 6　静态模型中介效应分析比较表

静态模型中介效应	估计值	标准误差	Monte Carlo 95%的置信区间	
			区间下限	区间上限
		间接效应		
每日挑战性要求 → 每日工作专注度 → 每日工作-家庭增益	0.06*	0.03	0.005	0.110
每日挑战性要求 → 每日放松 → 每日工作-家庭增益	−0.05*	0.03	−0.100	−0.007
挑战性要求的平均水平 → 长期工作专注度 → 长期工作-家庭增益	0.01	0.01	−0.019	0.031
挑战性要求的平均水平 → 长期放松 → 长期工作-家庭增益	−0.09***	0.02	−0.121	−0.061
		中介比较		
每日水平模型 工作专注度 vs 放松	0.01	0.04	−0.079	0.066
平均水平模型 工作专注度 vs 放松	0.09***	0.02	0.045	0.125

注：*N*(个体间层面)=81, *N*(个体内层面)=645. *p<0.05. **p<0.01.***p<0.001.

表 7　动态模型中介效应表

动态模型中介效应	估计值	标准误差	Monte Carlo 95%的置信区间	
			区间下限	区间上限
		间接效应		
挑战性要求的日间变动 → 每日工作专注度 → 每日工作-家庭增益	0.03	0.02	−0.010	0.077
挑战性要求的日间变动 → 每日放松 → 每日工作-家庭增益	−0.07*	0.03	−0.129	−0.012
挑战性要求的波动变化 → 长期工作专注度 → 长期工作-家庭增益	−0.01	0.02	−0.042	0.026
挑战性要求的波动变化 → 长期放松 → 长期工作-家庭增益	−0.29***	0.05	−0.396	−0.200

注：*N*(个体间层面)=81, *N*(个体内层面)=645. *p<0.05. **p<0.01.***p<0.001.

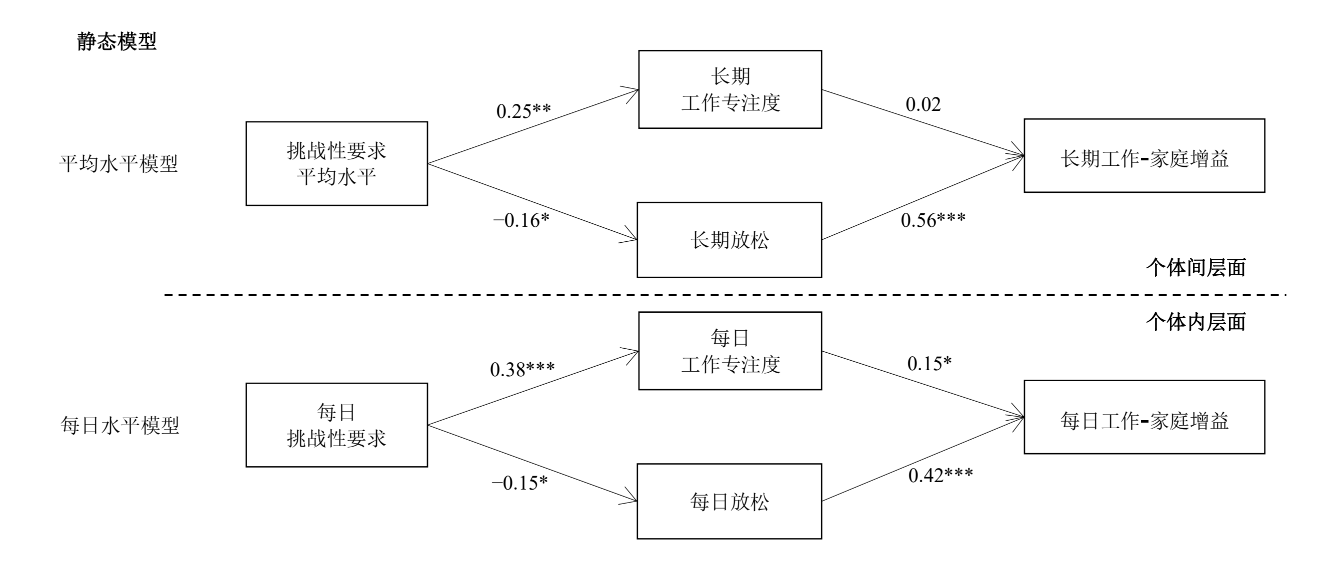


图 3　静态模型路径系数图

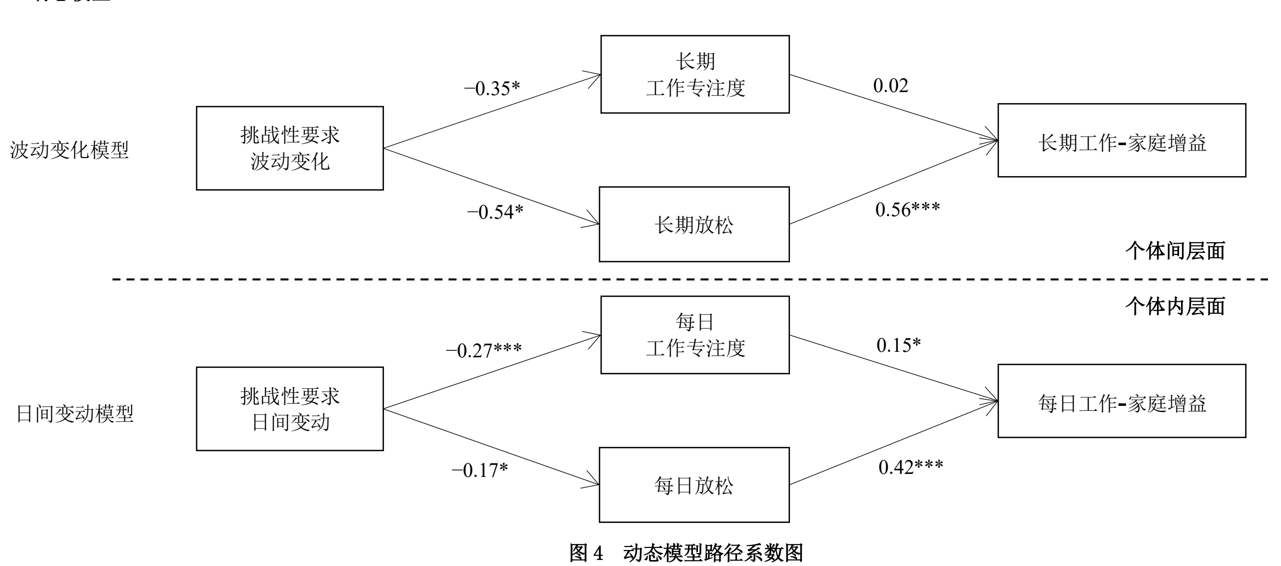


图 4　动态模型路径系数图

4 讨论

4.1 研究结论

本研究基于资源保存理论和不确定管理理论，从静态视角和动态视角，检验了挑战性要求与工作-家庭增益之间的关系。在静态模型中验证了挑战性要求的“双刃剑”效应，并对“增益路径”和“损耗路径”进行了比较；在动态模型中，探究挑战性要求的日间变动方向性和长期波动变化对工作-家庭增益的影响。本研究试图从多视角讨论挑战性要求对员工工作-家庭增益影响的全貌。

研究结果发现：在静态模型中，挑战性要求对工作-家庭增益的影响存在“双刃剑”效应。(1)就每日模型而言(个体内层面)，员工的每日挑战性要求会通过增益路径，增强每日工

作-家庭增益，也会通过损耗路径降低当日工作对家庭的增益；(2)在平均水平模型中(个体间层面)，挑战性要求的平均水平能够增加员工的长期工作专注度、减少长期放松，但挑战性要求的平均水平仅通过降低员工长期的放松，减少长期的工作-家庭增益。在动态模型的(3)日间变化模型中(个体内层面)，挑战性要求日间变化的方向性负向影响后一日的工作专注度和放松，且仅有放松的中介作用显著。(4)在波动变化模型中(个体间层面)，挑战性要求的波动变化会降低员工长期工作专注度和长期放松，且仅有长期放松的中介作用显著。

本文的研究结果有助于我们对挑战性要求的影响形成以下几点新认识：第一，突破以往文献中认为挑战性要求是一种“良性”工作要求的传统观念。本研究的结果表明挑战性要求所具有的挑战性可以让员工增加工作专注度以应对工作挑战，带来个体的成长与发展，正向影响工作-家庭增益；而挑战性要求本身也会抑制员工的放松体验，负向影响工作-家庭增益。且在平均水平模型中，长期放松的中介作用强于长期工作专注度的中介作用。第二，本研究通过引入挑战性要求的日间变动和波动变化两个概念，弥补以往研究只在静态层面看待挑战性要求对员工的影响，忽略其动态变化过程的不足。本研究强调挑战性要求的日间变动和波动变化也是影响员工状态和行为的重要影响因素，这对于我们全方位理解挑战性要求对员工的影响是非常必要的。

4.2 理论贡献

首先，本研究拓展了 COR 理论在挑战性工作要求方面的应用。以往研究在探讨挑战性要求对员工的影响时，多数从个体间层面探究挑战性要求的平均水平高低对员工的影响(e.g. Webster et al., 2010)，忽视了挑战性要求在每位员工的个体内层面，可能会存在的每日差异。Halbesleben 等(2014)讨论了 COR 理论的新发展，认为不仅要考虑个体之间的资源差异，更要从“情景视角(episodic approach)”探究个体内资源在时间的变化上对自身的影响。应用 COR 理论的拓展观点，本研究通过区分每日挑战性要求(每日水平, daily level)和挑战性要求的平均水平(一段时间内的平均水平, average level)，捕捉挑战性要求在个体间和个体内的差异。同时探究个体间和个体内挑战性要求的不同性质对工作-家庭增益的影响，丰富了挑战性要求的研究层次，有助于管理者对挑战性要求的影响形成更加全面的理解。

其次，本研究打破以往文献中认为挑战性要求是一种“良性”工作要求的传统认识。已有研究多关注挑战性要求的积极影响，如挑战性要求可以提高员工绩效(e.g. LePine et al., 2004)，提升满意度和幸福感(e.g. Tadić et al., 2015)。忽略了其本质是一种工作压力，会对员工产生负面的消极影响。仅从积极视角看待挑战性要求的影响是不全面的。本研究结合 COR

理论的“资源获得”以及“资源损失”两个视角，以工作专注度和放松作为中介机制，通过探究挑战性要求对工作-家庭增益的“增益路径”和“损耗路径”的作用机制，揭示二者关系的黑箱。基于此，本研究既回应了 LePine 等(2005)关于挑战性要求对员工行为影响较为复杂的阐述，又为员工的挑战性要求与工作-家庭增益之间的复杂关系提供了全面的理论解释机制。

再次，考虑到挑战性要求的双重作用效果，个体在面对“资源获得”和“资源损失”两个相竞争的作用后果时究竟如何反映，现有的理论解释并不充分。通过比较两条中介路径的强弱差异，本研究得到了有趣的发现。在个体内的每日水平模型中，每日工作专注度和每日放松的中介作用均显著，但二者在每日挑战性要求与每日工作-家庭增益之间的间接效应差异并不显著；而在个体间的平均水平模型中，挑战性要求仅通过减少放松负向影响工作-家庭增益。研究结果提示我们在考虑“资源获得”和“资源损失”两条路径相竞争的结果时，也应该将时间维度纳入考量范围，即在短时间内挑战性要求的积极影响和消极影响均发生作用，而长期来看，挑战性要求“损耗路径”的作用机制影响更强。因此，本研究从时间维度拓展了挑战性要求对工作-家庭增益作用机制的认识。

此外，以往研究仅从“静态”视角考虑挑战性要求对工作-家庭增益的影响，在理论上不能概括其关系的全貌。本研究通过首次引入挑战性要求的“日间变化方向性(daily shifts directionality)”以及在一段时间内“波动变化(variability)”的概念，真正实现从动态视角检验挑战性要求对员工的影响。通过构建挑战性要求的日间变化和波动变化模型，进一步从时间维度上探究挑战性要求的“变化”对工作-家庭增益的影响，更有助于对二者关系的理解。

综上，本研究响应了 Demerouti 和 Bakker(2011)对经常发生的、动态波动的工作要求进行研究的建议，通过每日水平模型、平均水平模型、日间变动模型和波动变化模型，全面、深入、系统地探究挑战性要求对工作-家庭增益的影响，研究结论丰富了现有的理论基础。

4.3 实践启示

本研究的研究结论有助于管理者对员工进行更加科学的压力管理。首先，在管理实践中，管理者应充分认识到挑战性要求的“双刃剑”作用，一方面充分发挥挑战性要求的内在激励效果，另一方面也不能忽视挑战性要求的消极影响。因此，管理者在设置挑战性工作的同时，应给员工提供必要的支持来应对挑战性要求。具体而言，在日常管理工作中为员工设置有挑战性的工作任务，帮助员工提高工作专注度，从而实现工作目标；同时，管理者在理念上帮助员工树立“积极应对，快乐工作”的理念，并为员工提供能够使自身在工作之余得到放松

的工具性设施，如咖啡厅、健身房等。从理念上和工具上帮助员工应对挑战性要求。

其次，对比每日水平模型和平均水平模型，研究结果也表明，挑战性要求在短期内能够通过增加工作专注度从而促进工作对家庭的增益。然而，在长期范围内，一段时间内的挑战性要求仅通过降低员工放松进而减少工作-家庭增益，也就是说，挑战性要求消耗资源的消极影响由于长期地积累，可能覆盖其在短期时间内的积极影响。因此，在管理实践中，管理者应为员工提供相应的帮助来克服高水平的挑战性要求带来的长期消极影响，加强对员工的关注，通过及时的家庭友好型上级支持缓解员工的压力，同时加大对员工的培训力度，建立和完善有针对性的培训体系，引导员工提高工作能力，从而促进其工作对家庭的增益。

再次，研究结果表明，挑战性要求的日间变动方向性与长期波动变化对长期工作专注度、长期放松均有负向影响，进而减少工作对家庭的增益。因此，在管理实践中，管理者不仅应关注挑战性要求的“双刃剑”作用，更应注意到，挑战性要求的日间变化方向性与长期波动变化都能够增加员工对于挑战性要求工作压力的认知，对员工的工作专注度、放松和工作-家庭增益有消极影响。也就是说，管理者应控制挑战性要求的变动幅度，将其保持在“稳定”的水平。

综上，结合静态模型中挑战性要求的“双刃剑”影响、短期影响和长期影响差异，动态模型中挑战性要求变化的消极影响，本研究认为，管理者在工作设置的过程中，应激发挑战性工作由挑战性带来的积极影响，避免其工作要求带来的消极影响，且使其维持在稳定的水平，才能充分发挥挑战性要求在短期内的积极作用，同时帮助员工在长期内更好的应对挑战性要求。

4.4 局限性与展望

由于主客观条件的限制，本研究存在以下局限值得未来研究进一步完善。第一，由于模型变量涉及员工的主观体验，测量问卷采取了员工自评以及所有变量在每天同一时间点测量，可能会存在共同方法偏差问题。然而，根据 Podsakoff 等(2003)的建议，本研究采取以下措施来克服共同方法偏差：首先，向被试承诺答复的匿名性和机密性，以减轻社会赞许性等问题的影响；其次，为了减少被试对各变量之间关系的猜想，将问卷中的各个变量加以分离；再次，本研究采用日记研究法，选取变量题项较少的问卷和在 2 周内重复测量的方法，可在一定程度上减少共同方法偏差问题(Foo et al., 2009; Tims et al., 2014)。因此，在日后的研究中可考虑从多源获取数据，也可以考虑开展分时点的日记研究法，从而增强研究结论的可靠性。

第二，虽然本研究检验了长期范围内挑战性要求平均水平的累积效应对工作-家庭增益的影响，但将个体内连续 10 个工作日的均值定义为个体间层面上的长期变量，可能存在测量偏误。然而，根据 Podsakoff 等(2003)的建议，为更好反映模型结论的准确性，个体间层面和个体内层面的变量需要分开测量。因此，本研究除了对模型变量进行每日测量以外，还采取前测的方法对模型当中涉及的变量进行测量，保证变量在个体间的独立性以确保测量准确性。

第三，建议未来研究挖掘挑战性要求与工作-家庭增益之间关系的边界作用条件及其他的中介作用机制。首先，本研究缺乏从个体间层面对二者关系边界条件的探讨，如：考虑员工的不同个体特征对两者中介机制的选择作用。举例来说，当员工具有较强的心理弹性等个体资源时，挑战性要求带来的挑战性会更加激发其完成工作任务的热情，同时也会增加个体战胜挑战性要求的信心(O'Brien & Beehr, 2019)。此外，Lapierre 等(2018)指出，与未婚人士相比，已婚人士会有更高的工作-家庭增益感知。我们鼓励未来研究进一步探究已婚和未婚人群中，挑战性要求对工作-家庭增益影响差异的原因。其次，在“增益路径”和“损耗路径”的中介机制选择上，未来研究也可考虑个体心理状态变量，如员工的自我效能感、内在动机和情绪耗竭、疲惫，以及周末的放松状态在应对挑战性要求时所起到的作用。例如，对于“损耗路径”而言，情绪耗竭是员工在应对工作要求时产生的一种反应结果，因此，挑战性要求可能直接导致员工与工作相关的情绪耗竭，未来研究可以检验情绪耗竭在挑战性要求与工作-家庭增益之间的中介机制。

第四，在动态模型中，本研究仅考虑了挑战性工作要求在连续两日内的变动和在一段时间内的波动大小对员工的影响，但没有考虑挑战性要求自身存在的渐增、逐减或者有增有减等纵向变化趋势对员工产生的影响。我们鼓励未来研究以更加精密的研究设计(如潜变量增长模型)检验挑战性要求的纵向变化趋势对员工的影响。

5 结论

基于资源保存理论和不确定管理理论，从静态和动态两个视角，本研究通过明晰挑战性要求的不同属性(每日水平、平均水平、日间变动、波动变化)，全面检验了挑战性要求对工作-家庭增益的影响。通过对 81 位员工进行为期两周的数据调查，本研究发现：在静态模型中，挑战性要求通过“增益路径”和“损耗路径”对工作-家庭增益产生“双刃剑”作用。在动态模型中，挑战性要求的日间变动方向性和波动变化均对工作专注度、放松和工作-家庭增益产生负向影响，且在两个模型中，仅有放松的中介作用显著。总之，挑战性要求的不

同属性生动诠释了组织管理的复杂性，值得组织行为研究者进一步探索。

参考文献

Airila, A., Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., Luukkonen, R., Punakallio, A., & Lusa, S. (2014). Are job and personal resources associated with work ability 10 years later? The mediating role of work engagement. *Work & Stress, 28*(1), 87−105.

Bakker, A. B. (2009). Building engagement in the workplace. In C. L. Cooper & R. J. Burke (Eds.), *The peak performing organization*. London: Routledge.

Becker, T. E., Atinc, G., Breaugh, J. A., Carlson, K. D., Edwards, J. R., & Spector, P. E. (2016). Statistical control in correlational studies: 10 essential recommendations for organizational researchers. *Journal of Organizational Behavior, 37*(2), 157−167.

Bennett, A. A., Bakker, A. B., & Field, J. G. (2018). Recovery from work-related effort: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, *39*(3), 262−275.

Bennett, A. A., Gabriel, A. S., Calderwood, C., Dahling, J. J., & Trougakos, J. P. (2016). Better together? Examining profiles of employee recovery experiences. *Journal of Applied Psychology, 101*(12), 1635−1654.

Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology, 18*(4), 507−532.

Butler, A. B., Grzywacz, J. G., Bass, B. L., & Linney, K. D. (2005). Extending the demands-control model: A daily diary study of job characteristics, work-family conflict and work-family facilitation. *Journal of occupational and organizational psychology, 78*(2), 155−169.

Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology, 85*(1), 65−74.

Culbertson, S. S., Huffman, A. H., & Alden-Anderson, R. (2009). Leader-member exchange and work-family interactions: The mediating role of self-reported challenge- and hindrance-related stress. *The Journal of Psychology, 144*(1), 15−36.

Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology, 37*(2), 974−983.

Foo, M. -D., Uy, M. A., & Baron, R. A. (2009). How do feelings influence effort? An empirical study of entrepreneurs' affect and venture effort. *Journal of Applied Psychology, 94*(4), 1086–1094.

Gardner, H. K. (2012). Performance pressure as a double-edged sword: Enhancing team motivation but undermining the use of team knowledge. *Administrative Science Quarterly, 57*(1), 1−46.

Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review, 31*(1), 72−92.

Halbesleben, J. R. B., Neveu, J. -P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the "COR" understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management, 40*(5), 1334−1364.

Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2015). To invest or not? The role of coworker support and trust in daily reciprocal gain spirals of helping behavior. *Journal of Management, 41*(6), 1628−1650.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513−524.

Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 84*(1), 116−122.

Kang, Y. J., & Peng, J. (2019). Benefits and costs of servant leadership behavior: A work-home resource model perspective. *Acta Psychologica Sinica*, *51*(2), 227−237.

[康勇军, 彭坚. (2019). 累并快乐着: 服务型领导的收益与代价——基于工作-家庭资源模型视角. *心理学报, 51*(2), 227−237.]

Kühnel, J., Sonnentag, S., & Bledow, R. (2012). Resources and time pressure as day-level antecedents of work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 85*(1), 181−198.

Lapierre, L. M., Li, Y., Kwan, H. K., Greenhaus, J. H., DiRenzo, M. S., & Shao, P. (2018). A meta-analysis of the antecedents of work-family enrichment. *Journal of Organizational Behavior, 39*(4), 385−401.

LePine, J. A., LePine, M. A., & Jackson, C. L. (2004). Challenge and hindrance stress: Relationships with exhaustion, motivation to learn, and learning performance. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 883−891.

LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & Lepine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal, 48*(5), 764−775.

Li, A. M., Wang, X. T., Xiong, G. X., Li, B., & Ling, W. Q. (2015). A dual-pathway model of work influencing on happiness: A perspective of job demands-resources. *Acta Psychologica Sinica*, *47*(5), 624−636.

[李爱梅, 王笑天, 熊冠星, 李斌, 凌文辁. (2015). 工作影响员工幸福体验的"双路径模型"探讨——基于工作要求-资源模型的视角. *心理学报, 47*(5), 624−636.]

Matta, F. K., Scott, B. A., Colquitt, J. A., Koopman, J., & Passantino, L. G. (2017). Is consistently unfair better than sporadically fair? An investigation of justice variability and stress. *Academy of Management Journal*, *60*(2), 743−770.

O'Brien, K. E., & Beehr, T. A. (2019). So far, so good: Up to now, the challenge-hindrance framework describes a practical and accurate distinction. *Journal of Organizational Behavior, 40*(8), 962−972.

Perrewé, P. L., & Zellars, K. L. (1999). An examination of attributions and emotions in the transactional approach to the organizational stress process. *Journal of Organizational Behavior, 20*(5), 739−752.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. -Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879−903.

Preacher, K. J., Zyphur, M. J., & Zhang, Z. (2010). A general multilevel SEM framework for assessing multilevel mediation. *Psychological Methods, 15*(3), 209−233.

Prem, R., Ohly, S., Kubicek, B., & Korunka, C. (2017). Thriving on challenge stressors? Exploring time pressure and learning demands as antecedents of thriving at work. *Journal of Organizational Behavior, 38*(1), 108−123.

Rodell, J. B., & Judge, T. A. (2009). Can "good" stressors spark "bad" behaviors? The mediating role of emotions in links of challenge and hindrance stressors with citizenship and counterproductive behaviors. *Journal of Applied Psychology, 94*(6), 1438−1451.

Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly, 46*(4), 655−684.

Selig, J. P., Preacher, K. J., & Little, T. D. (2012). Modeling time-dependent association in longitudinal data: A lag as moderator approach. *Multivariate Behavioral Research, 47*(5), 697−716.

Shipp, A. J., & Cole, M. S. (2015). Time in individual-level organizational studies: What is it, how is it used, and why isn't it exploited more often? *Annual Review of Organizational Psychology & Organizational Behavior, 2*(1), 237−260.

Song, Z., Foo, M. -D., Uy, M. A., & Sun, S. (2011). Unraveling the daily stress crossover between unemployed individuals and their employed spouses. *Journal of Applied Psychology, 96*(1), 151−168.

Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The recovery experience questionnaire: Development and validation of a measure

for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(3), 204−221.

Sonnentag, S., Mojza, E. J., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2012). Reciprocal relations between recovery and work engagement: The moderating role of job stressors. *Journal of Applied Psychology, 97*(4), 842−853.

Sun, J. M., Chen, L. N., & Yin, K. (2018). When challenge stressors increase employee innovative behaviors? The role of leader member exchange and abusive supervision. *Acta Psychologica Sinica. 50*(4), 436−449.

[孙健敏, 陈乐妮, 尹奎. (2018). 挑战性压力源与员工创新行为: 领导-成员交换与辱虐管理的作用. *心理学报, 50*(4), 436−449.]

Sun, J., Wayne, S. J., & Liu, Y. (2021). The roller coaster of leader affect: An investigation of observed leader affect variability and engagement. *Journal of Management*. Advance online publication. https://doi.org/10.1177/01492063211008974

Tadić, M., Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. M. (2015). Challenge versus hindrance job demands and well-being: A diary study on the moderating role of job resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *88*(4), 702−725.

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy-performance relationship. *Journal of Managerial Psychology. 29*(5), 490−507.

van den Bos, K. (2001). Uncertainty management: The influence of uncertainty salience on reactions to perceived procedural fairness. *Journal of Personality and Social Psychology, 80*(6), 931−941.

Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H., & Vansteenkiste, M. (2010). Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 19*(6), 735−759.

Wang, Y. -R., Ford, M. T., Wang, Y., & Jin, J. (2019). Shifts and variability in daily interpersonal justice are associated with psychological detachment and affect at home. *Journal of Vocational Behavior, 11*(5), 103−117.

Wang, M., Liu, S., Liao, H., Gong, Y., Kammeyer-Mueller, J., & Shi, J. (2013). Can't get it out of my mind: Employee rumination after customer mistreatment and negative mood in the next morning. *Journal of Applied Psychology, 98*(6), 989−1004.

Wayne, J. H., Grzywacz, J. G., Carlson, D. S., & Kacmar, K. M. (2007). Work-family facilitation: A theoretical explanation and model of primary antecedents and consequences. *Human Resources Management Review, 17*(1), 63−76.

Wayne, J. H., Musisca, N., & Fleeson, W. (2004). Considering the role of personality in the work-family experience: Relationships of the big five to work-family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior, 64*(1), 108−130.

Webster, J. R., Beehr, T. A., & Christiansen, N. D. (2010). Toward a better understanding of the effects of hindrance and challenge stressors on work behavior. *Journal of Vocational Behavior, 76*(1), 68−77.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82*(1), 183–200.

Gain or Loss? Examining the double-edged sword effect of challenge demand on work-family enrichment

XU Shan[1], ZHANG Yucheng[2], ZHANG Bingran[1], SHI Junqi[3], YUAN Mengsha[4], REN Yingwei[1]

([1] *School of Business Administration, Southwestern University of Finance and Economics, Chengdu 611130, China*)

([2] *School of Economics and Management, Hebei University of Technology, Tianjin 300401, China*)

([3] *School of Management, Zhejiang University, Hangzhou 310058, China*)

([4] *School of Economics and Management, Chengdu Sport University, Chengdu 610041, China*)

Abstract

The balance of work and family has received widespread attention from managers and researchers in recent years. Previous research claims that job demand, as a kind of pressure felt by employees, reduces employees' work motivation, increases employee fatigue and anxiety, and hinders work-family enrichment. However, different job demands (e.g., challenge demand and hindrance demand) have different effects on employees. Challenge demand, which gives individuals the opportunity to acquire new knowledge and promote personal growth, influences work-family enrichment in a complex way. However, few researches pay sufficient attention to the mechanism of the double-edged effect in the relationship between challenge demand and work-family enrichment. In addition, although scholarly research on job demand and work-family enrichment has increasingly focused on within-person fluctuations in recent years, how to examine the "dynamic" effects of challenge demand on work-family enrichment has received little attention. Therefore, based on conservation of resource theory and uncertainty management theory and from static and dynamic perspectives, we comprehensively examined the effects of challenge demand on work-family enrichment by clarifying the different attributes of challenge demand (daily level model, average level model, daily shift model, and variability model).

We tested our hypothesis by conducting a diary study of 105 participations over 10 working days. Data were collected via a job demand scale, work absorption scale, relaxation scale, and work-family enrichment scale. First, we recorded control variables (gender, marital status, and spouse's work status) during the weekends. Second, researchers collected daily data (challenge demand, hindrance demand, work absorption, relaxation, and work-family enrichment) from 4:00 p.m. to

10:00 p.m. each workday. Ultimately, 645 valid data points at the within-person level were available for 81 participants. Using SPSS 24.0, Mplus 7.0, and R software, we conducted a multilevel path analysis to examine the theoretical model.

Confirmatory factor analysis was conducted to examine the validity of the key variables (challenge demand, work absorption, relaxation, and work-family enrichment), and the results confirmed that the present study had good discriminant validity. The results of multilevel path analysis showed that the following. (1) In the static model, challenge demand had double-edged sword effects on work-family enrichment at the within-person level (daily level model); in the average level model (between-person level), the average level of challenge demand positively predicted chronic work absorption and negatively predicted chronic relaxation, and the mediating effect of chronic relaxation was stronger than that of chronic work absorption. (2) In the dynamic model, directionality of daily shifts in challenge demand negatively affected daily work absorption and daily relaxation in the daily shift model (within-person level). Only the mediating role of daily relaxation was significant; in the variability model (between-person level), the variability level of challenge demand had a negative impact on chronic work absorption and chronic relaxation, and only the mediating role of chronic relaxation was significant.

The study makes critical contributions both theoretically and practically. (1) The static model indicated that, through the gained and deleted paths, the double-edged sword effect of the relationship between daily challenge demand, average level of change demand, and work-family enrichment was significant. (2) Through the dynamic model, this study explored the negative effect of challenge demand fluctuations on work-family enrichment in two forms, namely, daily shift directionality and the variability of challenge demand. Practically, this study suggests that managers should fully recognize the double-edged sword effect of challenge demand.

Keywords challenge demand, work-family enrichment, daily shift directionality, variability, diary study